



# VU Research Portal

## Gemeente zonder concrete visie heeft geen richting

Stoppels, S.

**published in**  
Christelijk Weekblad  
2012

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Stoppels, S. (2012). Gemeente zonder concrete visie heeft geen richting. *Christelijk Weekblad*, 2012(Februari 3), 3-3.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**E-mail address:**  
[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

Kerkleden moeten 'eigenaar' worden van nieuwe visienota

# Gemeente zonder concrete visie heeft geen richting

In Utrecht is de officiële nieuwe visienota van de Protestantse Kerk in Nederland gepresenteerd. Dr. Sake Stoppels geeft tien vuistregels voor visie.

De visienota *De hartslag van het leven* heeft volgens de Protestantse Kerk zowel een realistische als hoopvolle toon. Realistisch over het feit dat de vanzelfsprekendheid van kerk en geloof in de samenleving voorbij is. Hoopvol over de kans om vanuit deze crisis zicht te krijgen op waar het werkelijk om gaat in kerk en geloof. De kerk hoopt dat het visiedocument zijn weg gaat vinden in de plaatselijke gemeenten. Maar hoe ga je aan de slag met visie en visieontwikkeling?

## 1. Visie wordt geboren

In de kerk wordt visie uiteindelijk niet gemaakt of bedacht, maar geboren uit een contemplatief leven. De visieontwikkeling in het bedrijfsleven en binnen de kerken hebben zeker parallellen, maar ze verschillen toch fundamenteel van elkaar. Het belangrijkste verschil is misschien wel dat visieontwikkeling in een christelijke geloofsgemeenschap niet primair een kwestie van brainstorming is maar veeleer vrucht van luisterend gebed, van openheid voor wat van Godswege te verstaan wordt gegeven.

## 2. Visie is een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid

In alle boeken die gaan over visieontwikkeling wordt benadrukt dat dit een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid is. Wil een visie beklijven, dan zal ze immers breed moeten worden gedragen. De Amerikaanse godsdienstsociologe Nancy Ammerman ontdekte in haar sociologische onderzoek naargodsdienstige gemeenschappen in de Verenigde Staten meer dan eens dat visiedocumenten niet konden worden gevonden. 'Het stuk moet wel ergens zijn', hoorde ze dan verontschuldigd terwijl haar respondenten de kasten nazochten. Als Ammerman dit onderzoek in de Nederlandse kerken zou herhalen, zou ze vermoedelijk vergelijkbare ervaringen opdoen.

## 3. Visie moet je in beweging zetten

Visiedocumenten blijken lang niet altijd in de gemeente te leven.



Zonder duidelijk doel heeft een visie ontwikkelen geen zin, je moet wel weten waar je naartoe wilt. Foto Wikicommons

Een van de oorzaken daarvan is dat gemeenteleden nooit werkelijk 'eigenaar' zijn geworden van de visie. Ze hebben er mogelijk mee ingestemd, maar dat is iets anders dan dat het hen in beweging heeft gezet. Op zich hoeft dit niet te verbazen. Plaatselijke kerken moeten nog erg wennen aan het idee een visie te ontwikkelen en beleid te maken. Bovendien kost het in de regel jaren voordat een visie een gemeente werkelijk doordeesemt en stuurt, zo leren vrijwel alle praktijkervaringen en boeken over gemeenteopbouw.

## 4. Visie vraagt om visionair leiderschap

Breed klinkt vaak het pleidooi om het proces van visievorming zo ruim mogelijk op te zetten. Soms zie je echter dat de voorganger zich geroepen weet het voortouw te nemen als het gaat om visieontwikkeling. We spreken dan over 'visionair leiderschap'. Er wordt niet van onderop gewerkt, maar van 'bovenaf' wordt een visie geformuleerd die dan vervolgens wordt gedeeld en besproken, vooral in leidinggevende kringen. Dat lijkt in eerste instantie te botsen met gangbare inzichten binnen de wereld van gemeenteopbouw. Maar soms is er al een richting gevonden, de gemeente heeft zich al in missionaire zin ontwikkeld, ze is al ruimschoots onderweg. De taak van een voorganger kan in zo'n situatie inderdaad zijn kort en krachtig onder woorden te brengen wat de gemeente feitelijk al beweegt en verlangt.

## 5. Visie moet concreet zijn

Godsdienstsociologe Nancy Ammerman ontdekte in haar onder-

zoek ook dat de strekking van visiedocumenten vaak zo algemeen was dat ze ongeschikt waren om een koers uit te zetten. In plaats van in de gemeenschap te landen, belandden ze in een la. Ook dat is helaas een veel voorkomend euvel in gemeenten en parochies. Soms heeft het te maken met de behoefte iedereen binnenboord te houden. Echter een grijs en defensief getint *mission statement* werkt zelden of nooit wervend. Naarmate een visiedocument concreter en toegespitster is, zet ze mensen meer in beweging. Daar waar concrete keuzes worden gemaakt en heldere prioriteiten worden gesteld, wordt ook de werfkracht in de regel groter.

## 6. Visie is niet het zelfde als missie

Er is onderscheid tussen de missie van de gemeente en haar visie. De missie is iets wat alle kerken delen en wat constitutief is voor de christelijke gemeente. Je kunt bijvoorbeeld als gemeente niet ongestraft zeggen dat je weinig of niets met Jezus hebt. Daarmee plaats je jezelf buiten de christelijke traditie. Het probleem is dat visiedocumenten nogal eens niet verder komen dan missieachtige uitspraken en daarmee niet of nauwelijks sturing geven. De visie daarentegen verbijzondert de plaats van een specifieke gemeente binnen de algemene missie van de kerk.

## 7. Visie betekent kiezen

Een criterium voor een heldere visie zou kunnen zijn dat men ook anders kan kiezen. Een visie wordt prikkelend als men - binnen de grenzen van de christelijke traditie - ook ervoor zou kunnen

kiezen de zaken waarvoor gekozen is, niet te doen. Een concrete visie impliceert dat men zonder zichzelf geweld aan te doen, ook andere accenten had kunnen leggen. Scherp geformuleerd: wil een visie vruchtbaar uitwerken dan moet ze eenzijdig zijn en zich concentreren op een beperkt aantal aspecten van de brede missie van de christelijke gemeente.

## 8. Visie moet kernachtig zijn

Een visie moet samen te vatten zijn in een of meer pakkende zinnen. Niemand onthoudt een statement van een of meer A4-tjes, maar wel een of meer kernachtige zinnen. De praktisch-theoloog Kor Schippers schreef ooit dat de visie van een gemeente op de nagel van een duim moet kunnen worden geschreven. De managementgoeroe Peter Drucker vraagt wat meer ruimte en denkt aan de voorkant van een T-shirt. Wat beiden bindt, is de gevoelde noodzaak van een kort en krachtig mission statement.

## 9. Visie is doelgericht

Veel gemeenten hebben vaak geen 'visionaire cultuur', ze bestaat gewoon en leven bij de dag. Cruciaal is de vraag wat we beogen met kerkelijke programma's. Dát ze worden ontwikkeld, is nog niet voldoende, het gaat zeker ook om de vraag waartoe ze worden ontwikkeld. Programma's worden vaak herhaald en patronen en processen blijven vaak dezelfde, ook al ziet men over de hele linie achteruitgang. Een voorbeeld is de gang van zaken rond Kerkbalans. Veel gemeenten hebben te kampen met een gebrek aan geld en roepen derhalve de leden ieder jaar op om meer te geven. Maar

soms is het tekort de enige motivatie die daarvoor wordt gegeven. De leden worden geacht het tekort aan te vullen zonder dat er een visie wordt ontwikkeld en er doelen worden gesteld die duidelijk maken waarom het zinvol is het gat te dichten. Het sluitend maken van de begroting wordt dan feitelijk een doel op zich. Mensen geven echter in de regel eerder aan een visie dan aan een tekort, zeker als het laatste een bodemloze put lijkt te zijn.

## 10. Visie is een kompas

De ontwikkeling van een richtingbiedende visie en een heldere doelstelling is bevorderlijk voor iedere kerkelijke gemeente. Visie is 'een helder, gedeeld en prikkelend beeld van de toekomst die de gemeente zich voor ogen stelt en waar ze naar toe wil werken'. Een visie is cruciaal voor de vitaliteit van een gemeente. Zonder visie ontbreekt een kompas het heden te beoordelen en de toekomst tegemoet te gaan. Feitelijk zijn ook problemen en uitdagingen niet echt op te sporen als een visie ontbreekt. Pas wanneer de feitelijke spanning wordt gebracht met een visie, ontstaat er brandstof voor verandering en komt er beweging.

## Sake Stoppels

Dr. Sake Stoppels is docent Gemeenteopbouw aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Hij is auteur van het boek *Voor de verandering. Werken aan vernieuwing in gemeente en parochie* (Zoetermeer 2009), waarin bovenstaande vuistregels staan beschreven.